



**第1章 世界商用車産業の競争のパラダイムシフト** ..... 1

1. 特集 世界の中・大型商用車市場の決定的新興国シフト ..... 2

◇世界中・大型商用車産業・市場の将来展望 ..... 6

◇世界小型商用車産業・市場の将来展望 ..... 8

2. 世界商用車メーカーランキング: 米国メーカーの長期縮小に対し、日欧メーカーは安定推移、新興国メーカーは着実に規模を拡大 ..... 14

3. 世界商用車メーカー業績: 生産規模に比べ新興国メーカーの地位が低下、収益性は地域・製品特化メーカーが上位 ..... 18

4. 世界商用車メーカーの経営動向: 自国基盤を強化しながら成長市場の取り込みめざし、先進国メーカーと新興国メーカーの連合が増大 ..... 20

5. 世界商用車生産: 大市場で生産拠点が発展、中・大型車拠点は人口国と資源国に、小型車拠点は市場周辺の新興国に集中 ..... 24

6. 世界商用車販売: 経済変化に敏感な中・大型商用車販売は人口国と資源国で拡大、安定しているが回復の緩慢な小型商用車 ..... 28

**第2章 世界商用車市場の現状と将来展望** ..... 33

1. 北米の現状と将来展望: 景気変動とともに昇降、米国は停滞が長期化、カナダとメキシコの小型は回復したが中・大型は停滞 ..... 34

2. ブラジルの現状と将来展望: 好調経済背景に全分野で販売が増大、内需経済の拡大を背景に小型と大型商用車需要増が顕著 ..... 42

3. 西欧の現状と将来展望: 小型商用車はパンが中心、中大型車は世界企業が域内市場をベースに環境規制対応を強化 ..... 44

4. 中東8か国の現状と将来展望: 経済基盤脆弱のため市場停滞が長期化、旧体制ブランドの淘汰により競争状況は西欧に近づく ..... 48

5. 東欧3国の現状と将来展望: 資源依存経済のためロシアとウクライナの回復は遅くトルコは経済基盤の発展とともに安定 ..... 52

6. 日本の現状と将来展望: 経済停滞と物流効率向上で長期縮小、市場後退局面で続くメーカー間製品協力と販売・サービス網再編 ..... 54

7. 中国の現状と将来展望: 商用車世界最大430万台市場への発展、各製品分野で進展する内外商用車メーカーの市場基盤獲得競争 ..... 56

8. 韓国・台湾・ASEANの現状と将来展望: 韓・台は経済とともに市場は低位安定、ASEANは自国産業発展を背景に異なる市場成長過程 ..... 60

9. インドの現状と将来展望: 好調内需経済背景に世界3位市場に、小型・大型トラックが牽引して2020年までに世界2位市場に ..... 64

10. オーストラリアの現状と将来展望: 内需経済の活性化と鉱物資源物流の好調により、小型・中大型商用車市場ともに堅調 ..... 66

11. アフリカ・中近東の現状と将来展望: 国際資源市況に影響されながら拡大基調続く、経済危機からの早期回復問われる南アフリカ ..... 68

**第3章 欧州商用車メーカー** ..... 73

1. Daimler: 世界トップの商用車メーカー維持へグループ力を動員して新興国シフトを加速、先進国事業は再編 ..... 74

2. AB Volvo: 熟練戦略を見直し新興国事業強化、中型クラスから新興国拠点のグローバル活用を開始 ..... 82

3. MAN: VWグループの商用車部門としての性格を鮮明化、新興国事業を多様な戦略で強化、世界的商用車メーカーを目指す ..... 88

4. Scania: 高級大型商用車メーカーとしての高収益体質を強化、問われる高級ブランドの維持とVWの世界商用車戦略との調整 ..... 94

5. Iveco: 商用車・建機・農機コングロマリットとして分社化、中国で先行利益を享受しながら西欧・東欧・南米事業基盤を強化 ..... 100

6. 欧州メーカーの小型商用車事業: パン製品で欧州市場に対応、乗用車とパンの派生車で新興国市場を開拓 ..... 104

**第4章 日本商用車メーカー** ..... 107

1. いすゞ: 独立系商用車メーカーとして大需要国中心に製販拡大、新興国市場の取込みを睨んで商品強化と製販体制を整備 ..... 108

2. 日野: トヨタグループの一員として商用車事業を拡大、世界商用車需要拡大と競合他社の増大で問われる新世界戦略 ..... 114

3. 三菱ふそう: Daimlerグループ貢献と独自の販売基盤拡大へ、独自製品刷新と新技術の採用を先行、特定新興国でも販売強化 ..... 120

4. UDトラックス: 中大型事業への集中で完成車・エンジン開発強化、中印でVolvoグループ戦略の一翼を担いながら発展を目指す ..... 124

5. 日本メーカーの小型商用車事業: 軽トラック、コンパクトピックアップトラックを主力に東南アジアでの現地生産、販売を推進 ..... 128

**第5章 米国商用車メーカー** ..... 131

1. Navistar International: 北米商用車専用メーカーとして生き残り、新環境技術獲得とCaterpillarとの新興市場開拓を強化 ..... 132

2. PACCAR: 欧米本拠に高収益中大型商用車メーカーとして発展、欧米事業体質の強化を図りながら南米・中東欧展開を強化 ..... 138

3. 米国メーカーの小型商用車事業: ピックアップ中心に北米展開、欧州と新興国展開は欧州拠点と提携先を活用 ..... 144

**第6章 中国商用車メーカー** ..... 147

1. 東風集団: 中国最大の中大型トラックメーカーから均衡のとれたフルライン商用車メーカーとして発展を目指す ..... 148

2. 中国一汽: 中大型トラックは単独、軽型トラックはGMとの提携で国内市場基盤の強化と海外市場開拓を目指す ..... 154

3. 中国重汽集団: 大型商用車専門メーカーとして拡大、MANからの出資機に、製品を拡充して100万台メーカーを目指す ..... 158

4. 福田汽車: 2020年400万台目指し国内外で製販体制整備、小型商用車中心に、大型トラック、乗用製品を強化 ..... 162

5. 上汽集団: 重型トラック事業を上汽Iveco紅岩中心に集約、軽型(小型)商用車事業に新規参入しブランド確立を目指す ..... 166

6. 陝汽集団: 2015年66万台体制目指し製品を拡充、微型車投入、重型CNG車強化し、新たな事業の柱の育成を模索 ..... 170

7. 江淮汽車: 2015年は商用車57万台の製販規模を目指し、Navistarとの提携で中大型トラック事業の強化に注力 ..... 172

8. 北奔重汽: 2015年12万台販売に向け、生産・販売能力向上と対外提携強化に注力 ..... 176

9. 宇通客車: 大型バス事業中心に新/省エネ車を開発、2015年めどに年産12万台のトラック/バス・建機メーカーを目指す ..... 178

10. 金龍汽車: 新エネ車を始めとする技術開発に取り組み、海外市場への進出を加速 ..... 180

**第7章 その他新興商用車メーカー** ..... 183

1. Tata Motors: 2015年世界クラス商用車メーカーへの発展目指し、製品のフルライン化と内外販売網を整備 ..... 184

2. Mahindra & Mahindra: 小型商用車/SUVメーカーとして製品拡充、Navistarとの提携で中大型にも進出し事業基盤を拡大 ..... 188

3. Ashok Leyland: 大型トラック/バス特化で独立を維持しながら、日産との提携で小型トラック、TVSとの提携でバス事業を強化 ..... 192

4. 韓国メーカーの商用車事業: 自国市場対応を優先しながら、独自の蓄積ノウハウを活用して新興国市場を開拓 ..... 196

**付録 世界商用車メーカーの主要生産・事業拠点一覧** ..... 197

見本頁

この他の見本ページも弊社ホームページでご覧頂けます

**【中国・インド・ロシア中心に再編進む世界商用車メーカーの資本・業務提携関係】**

**世界商用車メーカー間の資本・業務提携関係を鳥瞰**

FOURIN 世界商用車産業の2020年展望 11

**2. 世界商用車メーカーランキング: 米国メーカーの長期縮小に対し、日欧メーカーは安定推移、新興国メーカーは着実に規模を拡大**

商用車メーカー別に商用車生産動向を見ると、米国メーカーの長期縮小に対し、日欧メーカーが自らの販売基盤をベースに安定した販売と生産を維持してきた、新興国メーカーは急増する自国向け製品を通じて生産を着実に拡大してきた。加えて、小型商用車分野では、コスト競争力の獲得を目指す自動車メーカーが新興国に先進国向け輸出品を供給する関係で、小型商用車生産比率が急増している。この結果、小型商用車生産比率が急増している。この結果、小型商用車生産比率が急増している。この結果、小型商用車生産比率が急増している。

**世界商用車メーカーの世界生産台数・売上規模で比較分析**

商用車メーカー別に商用車生産動向を見ると、米国メーカーの長期縮小に対し、日欧メーカーが自らの販売基盤をベースに安定した販売と生産を維持してきた、新興国メーカーは急増する自国向け製品を通じて生産を着実に拡大してきた。加えて、小型商用車分野では、コスト競争力の獲得を目指す自動車メーカーが新興国に先進国向け輸出品を供給する関係で、小型商用車生産比率が急増している。この結果、小型商用車生産比率が急増している。この結果、小型商用車生産比率が急増している。この結果、小型商用車生産比率が急増している。

**【世界主要自動車メーカーの小型商用車シェア推移(2006～2010年)】**

FOURIN 世界商用車産業の2020年展望 14

**1. Daimler: 世界トップの商用車メーカー維持へグループ力を動員して新興国シフトを加速、先進国事業は再編**

Daimler は世界トップの商用車メーカーとして、先進国市場を中心に事業基盤を形成してきた。しかし、リーマン・ショック後の世界商用車市場バランスが激変する中、世界トップを維持するために経営戦略を大転換。新興国において国営企業を含めた現地企業との合併や、単独または傘下グループ企業との協力により、製品戦略やブランド戦略において新興国での事業基盤獲得を最優先した事業展開を採用。一方、先進国ではブランド見直しや工場閉鎖・人員削減など事業再編を強化している。

**先進国商用車メーカーの経営動向を中期計画・業績財務状況、生産・販売政策から分析**

Daimler はこの数年間で急速に新興国市場にシフトし、2013年までに世界トップの商用車メーカーとして確立している。この数年間で急速に新興国市場にシフトし、2013年までに世界トップの商用車メーカーとして確立している。この数年間で急速に新興国市場にシフトし、2013年までに世界トップの商用車メーカーとして確立している。

**【Daimler, 商用車関連部門の経営目標】**

<中期経営目標2013年目標>

Daimler は 2013 年までに自動車事業の ROS(Return on Sales, EBIT 率)を9%を目指す。

部門別の ROS 目標は以下。

Daimler Trucks: 8% (5.5%)  
M Benz Vans: 9% (5.8%)  
Daimler Buses: 6% (4.7%)

<Daimler Trucks/Buses の目標>

Daimler Trucks と Daimler Buses は世界 No.1 のトラック、バスメーカーを維持することを目指す (2011 年 2 月)。

新興国事業を拡大することで、Daimler Trucks の世界販売台数は 2013 年に 50 万台を超える見通し(2011 年 2 月現在)。

**【Daimler, 売上高・利益率推移】**

FOURIN 世界商用車産業の2020年展望 174